



FORJANDO EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA



Guía del Empresario/a

INDICE

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

¿Qué implica tener un Negocio o Empresa?

1. EL PLAN DE NEGOCIOS

2. QUÉ CONTIENE

- Punto de vista Organizacional
- Punto de vista Comercial y de Mercado

ESTUDIO DE MERCADO

1. OFERTA

2. DEMANDA

3. FORMAS DE REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO

- Punto de vista Financiero

EJERCICIO

UNIDAD 1: **ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

OBJETIVOS

- Identificar las características y los requisitos fundamentales para tener un plan de negocios

¿Qué implica tener un Negocio o Empresa?

La idea de tener un negocio implica:

1. Satisfacer una necesidad existente que no ha sido cubierta.
2. El conocimiento del sector que nos interesa atender por la oportunidad de mercado que nos presenta.



Implica también, cambios a nivel personal: motivación, desarrollo de actitudes emprendedoras, asumir riesgos, afrontar obstáculos.

Implica no confiar en la suerte sino en la persistencia

Persistencia:

Es fijar un objetivo, planificar el futuro, la constancia de alcanzar el objetivo.

Converse con sus compañeros sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene un Objetivo Planteado?
2. ¿Sabe lo que quiere lograr y por qué?
3. ¿Tiene un plan para lograr su objetivo?
4. ¿Esta listo para afrontar dificultades?

1. EL PLAN DE NEGOCIOS



El plan de negocios es la herramienta para planear y decidir sobre el futuro de su negocio.

Es diseñado como un mapa de camino y escrito como una carta de presentación del negocio.

Así usted tiene un documento utilizado para describir su negocio, facilitar la comprensión del mismo y definir su propósito y factibilidad de continuar con el negocio

El Plan de Negocios Incluye:

- Secciones que proporcionen una comprensión completa del negocio, desde un punto de vista organizacional, comercial, de mercadeo y financiero.

2. QUÉ CONTIENE

Punto de vista Organizacional

	Portada Índice Resumen Ejecutivo Concepto y Estrategia de la Empresa Equipo de Trabajo Estructura Organizacional

Punto de vista Comercial y de Mercado

	Estudio de Mercado Áreas de Estudio Estrategias de Venta

Punto de vista Financiero

	Presupuesto Flujo de Caja Financiamiento Plan de Crecimiento Proyectado Indicadores de decisión

PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL

1. Portada:

- ✚ Logo de la empresa
- ✚ Nombre de la Empresa
- ✚ Dirección
- ✚ Teléfono
- ✚ Correo Electrónico: E-mail – Página Web,
- ✚ Fecha de Elaboración y entrega,
- ✚ Nombre de quienes realizaron el plan de negocios

2. Índice:

3. Resumen Ejecutivo:

- ✚ Incluye todas las secciones del Plan en síntesis.
- ✚ Es una visión General del Plan

4. Concepto y Estrategia del Negocio:

Descripción de la Empresa:

- Fecha de Inicio
- Estructura Legal
- Socios
- Distribución de la Propiedad
- Localización e infraestructura

Descripción del Negocio:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea
- Presentar el producto o servicio a vender
- Describir la tecnología aplicada
- Análisis estratégico
- Describir la Tecnología Aplicada
- Análisis estratégico: Misión – Visión – FODA – Valor Agregado – Estrategias Competitivas

5. Equipo de Trabajo

Miembros y Curriculum de cada persona; en un tercio de página por cada una.

6. Estructura Organizacional:

- ✚ Organigrama
- ✚ Cuadro de responsabilidades por cada miembro del negocio
- ✚ Sueldos

PUNTO DE VISTA COMERCIAL Y DE MERCADO

A. Estudio de Mercado:

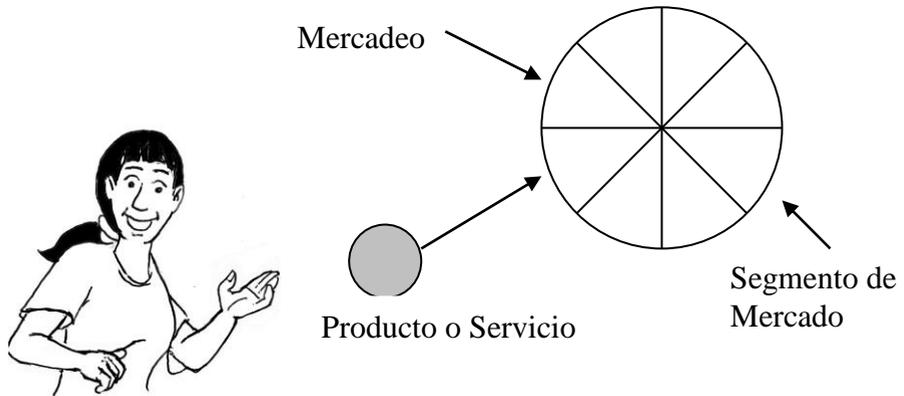
Análisis de necesidades en función de la oferta y la demanda:

- ✚ Sector
- ✚ Mercado objeto
- ✚ Clientes potenciales y sus necesidades
- ✚ Justificación del producto
- ✚ Como llegaremos al cliente
- ✚ Detalle de competencia
- ✚ Diferenciación de nuestros beneficios con la competencia
- ✚ Distribución
- ✚ Marca
- ✚ Precio
- ✚ Promociones: proyección o análisis futuro de mercadeo y ventas

ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVOS

- Identificar las características y los requisitos fundamentales para tener un Plan de Mercado



1. OFERTA:

- Competencia Directa e Indirecta
- Ventas pasadas y presentes
- Distribuidores de nuestro producto
- Puntos de venta



2. DEMANDA:

- Clientes Finales
- Clientes que toman decisión de compra
- Consumidor Comprador
- Tipos de clientes: nivel de ingresos, lugar de vivienda...
- Puntos de vista
- Consumidor externo



3. FORMAS DE REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO:

- Grupos focales: reunión de hasta 10 individuos representativos
- Encuestas: entre 10 y 15 preguntas sencillas. El número de encuestas depende del negocio y del mercado en el que va a trabajar

4. A TOMAR EN CUENTA:

Objetivos claros pregunta a realizar

ESTRATEGIAS DE VENTA

Describir estrategias, acciones y medios a utilizar:

- Métodos de comercialización: Cómo se pretende vender los productos y ganar la fidelidad de los clientes
- Políticas de Precios
- Canales de distribución
- Promoción
- Publicidad

PUNTO DE VISTA FINANCIERO

1. Presupuesto:

📊 Detalle de ingresos y egresos mensuales

2. Flujo de Caja

📊 Detalle de ingresos y egresos con fechas

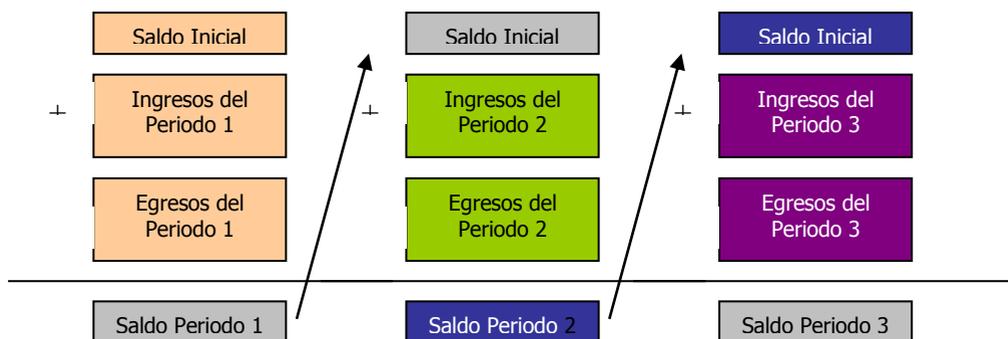
La idea de utilizar el flujo es proyectar lo más fielmente posible como se desarrollarán los recursos económicos en un período determinado tratando de establecer de antemano necesidades de financiación.

Elementos de un flujo de caja

	Saldo Inicial
+	Ingresos del Periodo
-	Egresos del Periodo
<hr/>	
	Saldo Final

¿Cómo se construye un flujo de caja?

1. Separo los valores que le corresponden a la empresa de los que son personales.
2. Decido la frecuencia con la que necesito conocer mi disponibilidad de efectivo (quincenal, mensual, trimestral, etc.)
3. Proyecto los ingresos del negocio a recibir en cada periodo.
4. Proyecto los egresos a cancelar por concepto del negocio en cada uno de los periodos.
5. Calculo el saldo de caja de cada periodo y lo sumo al siguiente periodo.



3. Financiamiento

- ✚ Propósito
- ✚ Valor requerido
- ✚ Fuentes de financiamiento

4. Plan de Crecimiento Projectado

- ✚ Proyección de ventas y crecimiento empresarial:
¿Dónde queremos estar en 5 años?
- ✚ Basado en el flujo de caja

5. Indicadores de Decisión:

VAN

Es un criterio utilizado para determinar si un proyecto tiene viabilidad financiera antes de su ejecución. Consiste en determinar el valor en el presente de cada uno de los valores a obtener en cada periodo futuro (en los flujos de caja que se espera recibir)

Se debe incluir a la inversión inicial con un signo negativo.

Para traer al presente el valor neto de la inversión y sus beneficios es necesario utilizar una tasa de descuento. Esta tasa representa el costo de oportunidad es decir un valor por el uso del dinero en el tiempo y de acuerdo al nivel de riesgo de la inversión.

Según este criterio, es recomendable realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo. La fórmula a utilizar para obtener el VAN de una inversión es:

$$\text{Valor Actual Neto} = - \text{Valor de inversión} + \sum \frac{\text{Resultado de Flujo de caja}}{(1 + \text{tasa de descuento})^n}$$

Donde:

Por *valor de la inversión* se entiende al monto que se ha aportado para iniciar el negocio

Por *Resultado de flujo de caja* se entiende el saldo final de cada uno de los periodos de evaluación

Por *tasa de descuento* se entiende el costo de oportunidad del dinero. Es decir, lo que estaría dejando de ganar en caso de decidir invertir en la siguiente mejor opción

Por *n* se entiende el número de periodos al que se actualiza el valor del flujo de caja

TIR

El TIR es la Tasa Interna de Retorno. Es la tasa de descuento que hace que el VAN (valor actual neto) sea igual a cero. Representa a la tasa de descuento que iguala el valor de los flujos de ingresos con los flujos de egresos en un proyecto de inversión donde se incluye además el valor de la inversión inicial.

En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, esta tasa debe ser superior al costo de oportunidad de uso del capital empleado.

Para obtener el valor del TIR es necesario despejar de la fórmula del VAN la tasa de descuento.

$$0 = - \text{Valor de inversión} + \sum \frac{\text{Resultado de Flujo de caja}}{(1 + \text{TIR})^n}$$

Para asuntos prácticos en Excel existe la fórmula que lo calcula. El instructor lo explicará

Relación Costo – Beneficio

El análisis de esta relación consiste en establecer un marco para evaluar si en un momento determinado los beneficios de la ejecución de un proyecto son mayores a sus costos.

Para su obtención es necesario realizar una sumatoria de todos los beneficios que el proyecto presenta así como de los costos asociados a su ejecución. Si el proyecto presenta un valor positivo neto como resultado del periodo específico implicaría una mejora en la situación.

$$\text{Relación Costo- Beneficio} = \frac{\text{Sumatoria de los beneficios en el periodo}}{\text{Sumatoria de los costos en el periodo}}$$

Donde:

Por *beneficios en el periodo* se entiende el valor de la sumatoria de los ingresos del proyecto durante un periodo determinado

Por *costos del periodo* se entiende el valor de la sumatoria de los egresos del proyecto durante un periodo determinado

Ejercicio

COMPAÑÍA ABC		
DATOS PARA ELABORACION DEL PRESUPUESTO		
I. INFORMACION DE VENTAS		
DATOS PARA ELABORACION DEL PRESUPUESTO		
Septiembre	60.000,00	
Octubre	80.000,00	
Noviembre	60.000,00	
Diciembre	50.000,00	
II.FORMA DE COBRO DE LAS VENTAS		
Efectivo	0,30	
Crédito	0,70	30 DIAS
III. INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS		
Inventario final	0,30	Ventas
Costo Ventas	0,70	Ventas
IV. FORMA DE PAGO DE LAS COMPRAS		
Efectivo	0,50	
Crédito	0,50	30 DÍAS
V. INFORMACION ADICIONAL		
Salarios Fijos	2.500,00	
Comisiones	0,15	Ventas recibidas en efectivo
PAGO DE SUELDOS		
En el mes	0,50	
Siguiente mes	0,50	
INVERSION EN ACTIVOS		
Camioneta Usada	3.000,00	Septiembre
GASTOS MENSUALES		
Gastos Varios	0,05	de las Ventas Totales
Arriendo	2.000,00	
Seguro	200,00	No se considera para el flujo este rubro porque no hay salida de dinero
Depreciación	500,00	
SALDO MINIMO EFECTIVO	10.000,00	
TASA INTERES ACTIVA	0,15	
IMPUESTO SOLCA	0,01	

EMPRESA ABC

BALANCE GENERAL

SEPTIEMBRE - DICIEMBRE – 2006

V/. En U.S.D

ACTIVO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CIRCULANTE	71.600	99.421	86.221	82.196
Caja	10.000	18.021	25.021	31.196
Inversiones financieras				
Cuentas por cobrar	42.000	56.000	42.000	35.000
Inventario	18.000	24.000	18.000	15.000
Seguro pagado x adelantado	1.600	1.400	1.200	1.000
ACTIVO FIJO NETO	26.700	26.200	25.700	25.200
Equipo	37.000	37.000	37.000	37.000
Vehículo	3.000	3.000	3.000	3.000
(-) Depreciación Acumulada	13.300	13.800	14.300	14.800
TOTAL ACTIVO	98.300	125.621	111.921	107.396
PASIVO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CIRCULANTE	14.650	37.200	24.800	21.525
Cuentas por pagar	6.000	31.000	18.000	16.000
Préstamos Bancarios	4.850	0	0	0
Sueldos y Comisiones x pagar	3.800	6.200	6.800	5.525
Participaciones por pagar				
Impuestos por pagar				
TOTAL PASIVO	14.650	37.200	24.800	21.525
PATRIMONIO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capital Social	78.950	78.950	78.950	78.950
Resultados	4.700	9.471	8.171	6.921
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	98.300	125.621	111.921	107.396

COMPAÑÍA ABC

PRESUPUESTO DE VENTAS

CONCEPTO	%	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
Ventas Totales		60.000	80.000	60.000	50.000	
Ventas Efectivo	0,30	18.000	24.000	18.000	15.000	0
Recuperación ventas a crédito	0,70	16.000	42.000	56.000	42.000	35.000
Total Ingresos por Ventas		34.000	66.000	74.000	57.000	35.000

Cta, por cobrar

CALCULO DE LAS COMPRAS

CONCEPTO	%	SEPT	OCT	NOV	DIC
(+)Inventario Final Mercad	0,30	18.000	24.000	18.000	15.000
(+)Costo de Ventas	0,70	42.000	56.000	42.000	35.000
Inventario Inicial		48.000	18.000	24.000	18.000
Compras		12.000	62.000	36.000	32.000

FORMA DE PAGO DE LAS COMPRAS

CONCEPTO	%	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
V/.total de compras		12.000	62.000	36.000	32.000	
Compras en efectivo	0,50	6.000	31.000	18.000	16.000	
Compras a un mes o pago a un mes (ctas por pagar)	0,50	16.800	6.000	31.000	18.000	16.000
Total pagos por compras		22.800	37.000	49.000	34.000	16.000

Cta por pagar al mes de diciembre e cuando cierro el balance

PRESUPUESTO DE SUELDOS Y COMISIONES

CONCEPTO	%	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Salario fijo		2.500	2.500	2.500	2.500	
Comisiones	0,15	5.100	9.900	11.100	8.550	
Total Sueldos y comisiones		7.600	12.400	13.600	11.050	

El concepto de los devengados los 7600 en el estado de resultados, para el flujo de caja o efectivo 3800 del mes de septiembre los otros 3800 al flujo de efectivo 3800 a octubre

PAGO DE SUELDOS Y COMISIONES

CONCEPTO	%	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
Pagos en el mes	0,50	3.800	6.200	6.800	5.525	0
Pagos mes siguiente	0,50	4.250	3.800	6.200	6.800	5.525
Total		8.050	10.000	13.000	12.325	5.525

Salarios por pagar pasivo cuando realice el cierre del año

GASTOS VARIOS	%	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas						
Gastos Varios	0,05	3.000	4.000	3.000	2.500	

ESTADO DE RESULTADOS
Del 1-agosto al 30 de noviembre del 2.003

CONCEPTO		SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas		60.000	80.000	60.000	50.000	250.000
(-) Costo de Ventas		42.000	56.000	42.000	35.000	175.000
Utilidad Bruta en Ventas		18.000	24.000	18.000	15.000	75.000
Gastos Operativos		<u>13.300</u>	<u>19.100</u>	<u>19.300</u>	<u>16.250</u>	67.950
Sueldos y comisiones		7.600	12.400	13.600	11.050	44.650
Gastos Varios		3.000	4.000	3.000	2.500	12.500
Arriendos		2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
Seguros		200	200	200	200	00
Depreciaciones		500	500	500	500	2.000
Utilidad neta en operaciones		4.700	4.900	-1.300	-1.250	7.050
Gastos Financieros			129			129
Utilidad antes part. E impuestos		4.700	4.771	-1.300	-1.250	6.921
Participación Trabajadores	0,15					1.038
Utilidad antes de impuestos						5.883
Impuesto a la Renta	0,25					1.471
Utilidad neta del ejercicio						4.412

FLUJO DE CAJA

	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo Inicial Caja Bancos	10.000	10.000	18.021	25.021	10.000
INGRESOS					
Ventas	34.000	66.000	74.000	57.000	231.000
Ptmo Bancario	4.850				4.850
Inversión Financiera					
TOTAL DE INGRESOS	38.850	76.000	92.021	82.021	235.850
EGRESOS					
Compras	22.800	37.000	49.000	34.000	142.800
Sueldos y comisiones	8.050	10.000	13.000	12.325	43.375
Gastos Varios	3.000	4.000	3.000	2.500	12.500
Arriendos	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
Compra camioneta	3.000				3.000
Pago de intereses		121			121
Pago de impuesto solca		8			8
Pago de capital ptmo		4.850			4.850
Inversión Financiera					0
TOTAL DE EGRESOS	38.850	57.979	67.000	50.825	214.654
Saldo final de Caja Bancos	10.000	18.021	25.021	31.196	31.196
Necesidad/ Excedente	0	8.021	15.021	21.196	
Saldo mínimo	10.000	10.000	10.000	10.000	

CONTROL DE PTMOS BANCARIOS

FECHA	VALOR	TASA	PLAZO	v/.INTERES	v/.Imp.Solca	pago capital	saldo
Agosto							
Septiembre	4.850	0,15	60	121	8	4.850	0
Octubre							

0,01

FLUJO DE EFECTIVO	
FLUJO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Recibido de clientes	231.000
Pago a proveedores	-142.800
Pago Sueldos y Salarios	-43.375
Pago Gastos Varios	-12.500
Pago de Arriendos	-8.000
Pago intereses	-121
Pago de Impuestos	-8
Efectivo neto proveniente activ. operación	24.196
FLUJO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Préstamo Bancario	4.850
Pago Préstamo Bancario	-4.850
(+) Efectivo neto utilizado en activ. Financiam.	0
FLUJO ACTIVIDADES DE INVERSION	
Compra Camioneta	-3.000
(+) Efectivo neto utilizado activid. Inversión	-3.000
AUMENTO/ DISMINUCION DE EFECTIVO	21.196
	10.000
SALDO FINAL EFECTIVO	31.196

EMPRESA RISOL
BALANCE GENERAL
AL 31 DE AGOSTO DEL 2.006

ACTIVO	Agosto	PASIVO	Agosto
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caja	10.000,00	Cuentas por pagar	16.800,00
Cuentas por cobrar	16.000,00	Sueldos y Comisiones x pagar	4.250,00
Inventario	48.000,00		
Seguro pagado x adelantado	1.800,00	TOTAL PASIVO	
ACTIVO FIJO NETO			
Equipo	37.000,00	PATRIMONIO	
(-) Depreciación Acumulada	-12.800,00	Capital Social	78.950,00
TOTAL ACTIVO	100.000,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.000,00

EMPRESA RISOL
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.006

ACTIVO	Diciembre	PASIVO	Diciembre
CIRCULANTE	82.196	CIRCULANTE	24.034
Caja	31.196	Cuentas por pagar	16.000
Inversiones financieras		Sueldos y Comisiones x pagar	5.525
Cuentas por cobrar	35.000	Participaciones por pagar	1.038
Inventario	15.000	Impuestos por pagar	1.471
Seguro pagado x adelantado	1.000	TOTAL PASIVO	24.034
ACTIVO FIJO NETO	25.200		
Equipo	37.000	PATRIMONIO	83.362
Vehículo	3.000	Capital Social	78.950
(-) Depreciación Acumulada	14.800	Resultados	4.412
TOTAL ACTIVO	107.396	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	107.396

TARJETAS DE PRÁCTICAS

PRESUPUESTO MENSUAL GIMNASIO INGRESOS

<i>PRESTAMO</i>		
<i>ALUMNOS TOTALES POR MES</i>		
<i>MENSUALIDADES ALUMNOS</i>		
<i>INCREMENTOS DE ALUMNOS POR CADA MES</i>		
<i>MATRÍCULAS ALUMNOS NUEVOS</i>		
<i>OTROS INGRESOS</i>		
<i>TOTAL DE INGRESOS</i>		

EGRESOS

<i>ARRIENDO</i>		
<i>GARANTIA INICIAL DE ARRIENDO</i>		
<i>TELEFONO</i>		
<i>AGUA</i>		
<i>LUZ</i>		
<i>INSTRUCTOR GYM Y AEROBICOS</i>		
<i>OTROS INSTRUCTORES</i>		
<i>EQUIPOS – MAQUINAS</i>		
<i>EQUIPOS – PESAS</i>		
<i>ESPEJOS</i>		
<i>AMPLIFICACION</i>		
<i>DECORACIÓN</i>		
<i>ROTULO</i>		
<i>PUBLICIDAD: VOLANTES, CARTAS, REUNIONES</i>		
<i>MATERIAL DE OFICINA: FACTURAS</i>		
<i>TRABAJO Y ENSERES DE LIMPIEZA</i>		
<i>CUICADOR NOCTURNO</i>		
<i>PAGO PRESTAMO</i>		
<i>OTROS</i>		

<i>TOTAL EGRESOS</i>		
-----------------------------	--	--

<i>UNIDAD MENSUAL</i>		
------------------------------	--	--

FLUJO DE EFECTIVO GYM

INGRESOS

<i>PRESTAMO</i>							
<i>ALUMNOS TOTALES POR MES</i>							
<i>MENSUALIDADES ALUMNOS</i>							
<i>INCREMENTOS DE ALUMNOS POR MES</i>							
<i>MATRÍCULAS ALUMNOS NUEVOS</i>							
<i>OTROS INGRESOS</i>							
<i>TOTAL DE INGRESOS</i>							

EGRESOS

<i>ARRIENDO</i>							
<i>GARANTIA INICIAL DE ARRIENDO</i>							
<i>TELEFONO</i>							
<i>AGUA</i>							
<i>LUZ</i>							
<i>INSTRUCTOR GYM Y AEROBICOS</i>							
<i>OTROS INSTRUCTORES</i>							
<i>EQUIPOS – MAQUINAS</i>							
<i>EQUIPOS – PESAS</i>							
<i>ESPEJOS</i>							
<i>AMPLIFICACION</i>							
<i>DECORACIÓN</i>							
<i>ROTULO</i>							
<i>PUBLICIDAD: VOLANTES, CARTAS, REUNIONES</i>							
<i>MATERIAL DE OFICINA: FACTURAS</i>							
<i>TRABAJO Y ENSERES DE LIMPIEZA</i>							
<i>CUICADOR NOCTURNO</i>							
<i>PAGO PRESTAMO</i>							
<i>OTROS</i>							

<i>TOTAL EGRESOS</i>							
<i>UNIDAD MENSUAL</i>							
<i>FLUJO DE EFECTIVO</i>							